

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI DALAM KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HARTONO ISTANA TEKNOLOGI

Panca Winahyuningsih*)

ABSTRACTS

Organizational culture is often called as a work culture or job culture. It can not to be separated with performance of human resource management (HRM). If stronger level of culture organizational, so stronger level of need achievement. Organizational culture can help the employee performance, because it can create a motivation for the employee to give a high performance in the organization. This study is about; is there a positively and significantly affect of *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu*, job discipline on employee performance on PT. Hartono Istana Teknologi, Department of Multi Sourcing in Kudus, partially or multiple?

The research data are primary data and secondary data, the number sample is 75 respondents. This study uses descriptive and statistic analysis. The result of this are: *First*, There is a positively and significantly affect of variables of *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu* and job discipline on performance. It is partially of result of analysis with t-count (*Total Quality Control* = 2,196; significant 0,031; *Gugus Kendali Mutu* = 3,170; significant 0,002; job discipline = 3,103; significant 0,039) is bigger than t-table 1,667. *Second*, By multiple, there is a positively and significantly affect of *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu*, and job discipline on performance. It is based on result of analysis of F-test that the value of F-count is 116,378; with significant 0,000, it is bigger than F-table is 2,73.

Kata kunci: *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu*, *Disiplin Kerja Dan Kinerja*

ABSTRAK

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (performanse) SDM; semakin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut; apakah ada pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi departemen *Multi Sourcing* di kudas baik secara parsial maupun berganda?

Data penelitian ini merupakan data primer dan data skunder, dengan jumlah sample sebanyak 75 responden. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis deskriptif dan statistik. Adapun hasil temuan dalam penelitian ini sebagai berikut: *Pertama*, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu* dan disiplin kerja terhadap kinerja. Ini secara parsial pada hasil analisis nilai t_{hitung} (dengan *Total Quality Control* = 2,196; signifikansi 0,031; *Gugus Kendali Mutu* = 3,170; signifikansi 0,002; disiplin kerja = 3,103; signifikansi 0,039) yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,667. *Kedua*, Secara berganda terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu*, dan disiplin kerja terhadap kinerja yang didasarkan hasil analisis pada Uji F, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 116,378 dengan nilai signifikan 0,000 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,73.

Kata kunci: *Total Quality Control*, *Gugus Kendali Mutu*, *Disiplin Kerja Dan Kinerja*

*) Dosen Jurusan Manajemen FE UMK

Untuk menguji pengaruh yang positif dan signifikan antara *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu dan Disiplin Kerja kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi Departemen *Multi Sourcing* di Kudus baik secara parsial maupun berganda.

Adapun tujuan dalam penelitian adalah berikut ini.

Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi Departemen *Multi Sourcing* di Kudus baik secara parsial maupun berganda?

Berdasarkan latar belakang masalah, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

2. Perumusan Masalah

Timbul perbedaan persepsi antara budaya yang telah tercipta oleh manajemen dengan persepsi dari karyawan. Manajemen menghendaki target produksi tercapai tepat waktu dengan menerapkan sistem kerja yang sangat ketat, karena adanya penerapan *kaizen* oleh perusahaan.

Timbul perbedaan persepsi antara budaya yang telah tercipta oleh manajemen dengan persepsi dari karyawan. Manajemen menghendaki target produksi tercapai tepat waktu dengan menerapkan sistem kerja yang sangat ketat, karena adanya penerapan *kaizen* oleh perusahaan.

mengeluarkan pendapat.

manajemen cenderung bertindak sesuai kehendaknya, karyawan tidak memiliki kebebasan kuantitas, tetapi sisi negatifnya adalah iklim kerja kurang tercipta dengan baik, direksi atau top karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target produksi baik kualitas maupun Hartono Istana Teknologi. Sisi positif budaya organisasi yang terbentuk adalah seluruh hasil yang diharapkan, sehingga terbentuklah budaya yang mengakar di lingkungan perusahaan PT. diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada proses kerja yang efektif dan efisien untuk memperoleh banyak melakukan investasi di segala bidang termasuk teknologi dan riset. Kebijaksanaan-kebijaksanaan yang kualitas suaranya dan bisnis utamanya adalah untuk terus memproduksi kualitas yang tinggi dengan terkemuka di bidang elektronik di Indonesia. Kekuatan dari PT. Hartono Istana Teknologi ada pada Demikian pula pada PT. Hartono Istana Teknologi yang merupakan perusahaan terbesar dan mencapai tujuan dan mengembangkan usahanya.

secara keseluruhan. Tanpa karyawan yang berkinerja tinggi, maka organisasi akan gagal dalam terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumberdaya yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuannya dalam memanfaatkan berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi kinerja (*performance*) SDM; makin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan

1. Latar Belakang Masalah

A. PENDAHULUAN

2.1. Pengertian Budaya Organisasi (Kaizen)

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas *output* (Sukanto, 2001). Ini berarti bahwa dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personal.

Kaizen merupakan istilah bahasa Jepang terhadap konsep *continuous incremental improvement*. *Kai* berarti perubahan dan *Zen* berarti baik. Jadi Kaizen berarti melakukan perubahan agar lebih baik secara terus menerus dan tiada berkesudahan. Aspek perbaikan dalam Kaizen mencakup orang dan proses. Bila filosofi Kaizen diterapkan, maka semua aspek organisasi harus diperbaiki sepanjang waktu. Dalam hal ini berlaku prinsip *good enough is never good enough*. Konsep dasar Kaizen menurut Imai (1991:3) adalah sebagai berikut:

a. Sistem nilai Kaizen

1. Fokus pada pelanggan
2. Pengendalian kualitas terpadu (*Total Quality Control*)
3. Robotik
4. Gugus kendali mutu
5. Sistem saran
6. Otomatisasi
7. Disiplin di tempat kerja
8. Pemeliharaan produktivitas terpadu (*Total Productive Maintenance*)
9. Kanban
10. Penyempurnaan kualitas
11. Tepat waktu (*just in time*)
12. Tanpa cacat (*zero defect*)
13. Aktivitas kelompok kecil
14. Hubungan kerjasama karyawan-manajemen
15. Pengembangan produk baru

Menciptakan suasana kerjasama dan kebudayaan perusahaan merupakan bagian tidak terpisahkan dari program Kaizen (Imai, 1991:3). Semua program Kaizen diimplementasikan di dalam PT. Hartono Istana Teknologi Departemen *Multi Sourcing* antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) / *Total Quality Control* (TQC)
- b. Gugus Kendali Mutu
- c. Disiplin di tempat kerja

2.2. Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*/TQC)

Pengendalian mutu terpadu atau *Total Quality Control* (TQC) adalah suatu sistem yang efektif

untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan (Hasibuan, 2005:222). Pengendalian mutu terpadu merupakan mentalitas, kecakapan, dan manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas kerja. Mentalitas adalah kesediaan bekerja sungguh-sungguh, jujur dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya.

2.3. Gugus Kendali Mutu

Pada dasarnya Gugus Kali Mutu (GKM) merupakan suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan. GKM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan.

Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak kalau persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya kalau suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Artinya GKM harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Gugus Kendali Mutu tidak dibentuk untuk tujuan meningkatkan produktivitas dan pengendalian mutu. Sebaliknya gugus itu dibentuk oleh karyawan atas usaha sendiri, untuk membuat pekerjaan mereka lebih berarti dan bermanfaat. Bila kelompok seperti itu dibentuk, ia memecahkan masalah setempat, misalnya bagaimana mengorganisasikan pekerjaan dan memelihara keamanan kemudian dilanjutkan dengan menangani tugas yang lebih menantang.

2.4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut Mangkunegara (2007:129) dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:193) disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Handoko (2001:208) mengartikan disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya

2.5. Pengertian Kinerja

Kinerja individual dalam pekerjaan adalah sesuatu yang sangat fundamental dan menjadi pusat perhatian dari keseluruhan organisasi. Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Oleh para peneliti terdahulu diterjemahkan dengan prestasi kerja, performansi, karya. Sedangkan para sarjana mengajukan definisi yang berbeda mengenai kinerja. Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produksi/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang (Darma, 2005:5). Kinerja mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan.

Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu (Marihot, 2002:195). Kinerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Hasibuan (2005:49) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja sangat penting untuk diketahui, sebagaimana dinyatakan oleh Handoko (2001) yang mengungkapkan bahwa apabila masalah organisasi kita analisis dari sudut pandangan individu jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

2.6. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Diduga ada pengaruh positif dan signifikan *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun berganda”.

B. METODE PENELITIAN

1. Variabel Penelitian

1. Variabel *Independent* (variabel bebas) yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Imai (2001:205) adalah sebagai berikut:
 - a. *Total Quality Control* (X_1)
 - b. Gugus kendali mutu (X_2)
 - c. Disiplin kerja (X_3)
2. Variabel *Dependent* (variabel terikat) atau variabel yang dipengaruhi adalah Kinerja Karyawan dengan simbol Y.

2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan PT. Hartono Istana Teknologi Departemen *Multi Sourcing* Kudus yang terdiri dari Bagian Gudang Induk, Gudang Barang Jadi dan Pembelian (*Purchasing*) sejumlah 255 orang.

Sedangkan untuk menentukan ukuran sampel dengan menggunakan formula dari Isaac dan Michael (Ating dan Sambas, 2006:101) yaitu dengan cara menghitung besarnya populasi yang terpilih sebagai sampel. Untuk menghitung ukuran sampel, penulis menggunakan rumus yang didasarkan pada presisi estimasi statistik (tingkat ketelitian) 5% sebagai berikut:

$$S = \frac{\lambda^2 NP (1-P)}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 P(1-P)}$$

Dimana:

S = ukuran sampel yang diperlukan

N = jumlah anggota populasi

P = proporsi populasi = 0,50 (maksimal sampel yang mungkin)

d = tingkat akurasi = 0,05

λ^2 = tabel nilai *chi-square* sesuai tingkat kepercayaan 0,95 = 1,841

Berdasarkan formula di atas diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$S = \frac{(1,841) (255) (0,5) (1 - 0,5)}{(0,05)^2 (255-1) + (1,841) (1 - 0,5)}$$

S = 75 (pembulatan)

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 75 karyawan dengan teknik pengambilan sampel dengan metode *purposive sampling* dimana penarikan sampel yang dilakukan berdasarkan karakteristik yang ditetapkan terhadap elemen populasi target yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Ating, 2006:83).

3. Teknik Analisis Data

3.1 Analisis Kuantitatif

Untuk membantu mempercepat analisis data digunakan program pengolah data komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*), baik secara sederhana, parsial maupun berganda.

3.1.1 Analisis Regresi

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan analisis regresi berganda dan diuji dengan F_{test} .

Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Y = variabel Kinerja

a = konstanta regresi berganda

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

x_1 = variabel *Total Quality Control*

x_2 = variabel Gugus Kendali Mutu

x_3 = variabel Disiplin Kerja

e = variabel di luar penelitian

1). Uji t

Untuk melakukan uji terhadap koefisien regresi dapat digunakan uji t_{test} dengan langkah-langkah pengujian sebagai berikut ini.

1. $H_0 : \beta < 0$, tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. $H_a : \beta > 0$, ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3. Bila digunakan uji 1 sisi kanan dengan tingkat kehandalan 95 % ($\alpha = 0,05$) dengan $df = n - k - 1$, maka akan didapat nilai t_{tabel} .

4. Perhitungan t_{hitung} bisa dicari dengan formulasi

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b - f}{sb}$$

Keterangan:

b = koefisien regresi parsial

f = hipotesis nihil (0)

sb = kesalahan baku b

5. Kriteria pengujian sebagai berikut

Ho diterima bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

Ho ditolak bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

2). Uji F

Pengujian Koefisien Regresi Berganda dapat dilakukan dengan menggunakan “F-test” melalui analisis variabel dengan formulasi berikut ini:

$$F = \frac{Ms_{\text{Reg}}}{Ms_{\text{Res}}}$$

Adapun nilai F hitung lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Nilai F_{hitung}

Source	Sum of square	df	Mean square	
Regresions	SS Reg		$Ms_{\text{Reg}} = \frac{SS_{\text{Reg}}}{k}$	$F = \frac{Ms_{\text{Reg}}}{Ms_{\text{Res}}}$
Residual	SS Res	$n - k - 1$	$Ms_{\text{Res}} = \frac{SS_{\text{Res}}}{n - k - 1}$	
Total	SST	$n - k$		

Sumber : Sutrisno (2002)

Keterangan

n = banyaknya pasangan data (ukuran sampel)

k = jumlah variabel bebas

Ms_{Reg} = mean square of regression

Ms_{Res} = mean square residual

Adapun langkah-langkah pengujian regresi berganda adalah sebagai berikut:

1. $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 < 0$, tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara berganda terhadap variabel terikat.

2. $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \geq 0$, ada pengaruh antara variabel bebas secara berganda terhadap variabel terikat.
3. Kriteria digunakan uji satu sisi kanan, maka dapat diperiksa tabel $F_{0,05} : df$
4. Menentukan perhitungan F_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{Ms_{Reg}}{Ms_{Res}}$$

4.2.2. Adjusted R Square

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Adjusted\ R\ Square = \frac{\sum (y - y_1)^2 / n - k - 1}{\sum (y - \bar{y})^2 / n - 1}$$

Keterangan:

- y = variabel dependen
 y_1 = nilai variabel dependen yang diprediksi
 \bar{y} = nilai rata-rata variabel dependen
 n = ukuran sampel
 k = jumlah variabel independen

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penyajian Data

1.1. Deskriptif Variabel:

1.2.1. Total Quality Control

Tabel 3.1
Persentase (%) Tanggapan Responden pada masing-masing Pernyataan Variabel Total Quality Control

Pernyataan	Tanggapan (%)					Jumlah
	a	b	c	d	e	
Butir 1	54,7	22,7	13,3	2,7	6,7	100
Butir 2	54,7	22,7	12,0	4,0	6,7	100
Butir 3	53,3	28,0	8,0	4,0	6,7	100
Butir 4	53,3	28,0	8,0	4,0	6,7	100

Sumber : Data Kuesioner yang diolah

Dari tabel 3.1 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan butir 1 yaitu tentang *Total Quality Control* dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan dan mencari alternatif pemecahan masalah, responden yang memberi tanggapan sangat

setuju sebesar 54,7%, setuju 22,7%, netral 13,3%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 2 tentang *Total Quality Control* dapat meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi karyawan di dalam kegiatan kelompok kerja, responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 54,7%, setuju 22,7%, netral 12,0%, tidak setuju sebesar 4,0% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 3 tentang *Total Quality Control* dapat membiasakan karyawan berpikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*, responden yang menyatakan sangat setuju 53,3%, setuju 28,0%, netral 9,3%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 4 tentang *Total Quality Control* dapat meningkatkan daya kreativitas karyawan, responden yang menyatakan sangat setuju 53,3%, setuju sebesar 28,0%, netral 8,0%, tidak setuju 4,0% dan sangat tidak setuju 6,7%.

2.2. Variabel Gugus Kendali Mutu

Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel Gugus Kendali Mutu dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 3.2
Persentase (%) Tanggapan Responden pada Masing-masing
Pernyataan Variabel Gugus Kendali Mutu

Pertanyaan	Jawaban (%)					Jumlah (%)
	a	b	c	d	e	
Butir 1	57,3	21,3	12,0	2,7	6,7	100
Butir 2	58,7	21,3	10,7	2,7	6,7	100
Butir 3	53,3	24,0	13,3	2,7	6,7	100
Butir 4	60,0	20,0	10,7	2,7	6,7	100

Sumber : Data Kuesioner yang diolah

Dari tabel 3.2 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan butir 1 yaitu tentang perusahaan memberikan dukungan atas terbentuknya kelompok Gugus Kendali Mutu, responden yang memberi tanggapan sangat setuju sebesar 57,3%, setuju 21,3%, netral 12,0%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 2 tentang perusahaan memberikan penghargaan terhadap upaya yang dilakukan kelompok Gugus Kendali Mutu, yaitu responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 58,7%, setuju 21,3%, netral 10,7%, tidak setuju sebesar 2,7% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 3 tentang perusahaan memberikan sarana dan prasarana untuk kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu, responden yang menyatakan sangat setuju 53,3%, setuju 24,0%, netral 13,3%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 4 tentang perusahaan mendorong partisipasi kelompok Gugus Kendali

Mutu untuk membuat program demi peningkatan kualitas produk, responden yang menyatakan sangat setuju 60,0%, setuju 20,0%, netral 10,7%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

2.3. Variabel Disiplin Kerja

Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3
Persentase (%) Tanggapan Responden pada Masing-masing
Pernyataan Variabel Disiplin Kerja

Pertanyaan	Jawaban (%)					Jumlah (%)
	a	b	c	d	e	
Butir 1	44,0	34,7	10,7	4,0	6,7	100
Butir 2	46,7	30,7	13,3	2,7	6,7	100
Butir 3	48,0	30,7	10,7	4,0	6,7	100
Butir 4	45,3	33,3	12,0	2,7	6,7	100

Sumber : Data Kuesioner yang diolah

Dari tabel 3.3 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan butir 1 yaitu tentang perusahaan merancang semua kegiatan karyawan menurut tim-tim kerja yang telah dibentuk, responden yang memberi tanggapan sangat setuju sebesar 44,0%, setuju 34,7%, netral 10,7%, tidak setuju 4,0% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 2 tentang perusahaan mendorong karyawan untuk bertindak dalam suatu cara yang relatif seragam dan dapat diramalkan sesuai standar yang berlaku di perusahaan, yaitu responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 46,7%, setuju 30,7%, netral 13,3%, tidak setuju sebesar 2,7% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 3 tentang perusahaan mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan pekerjaannya, responden yang menyatakan sangat setuju 48,0%, setuju 30,7%, netral 10,7%, tidak setuju 4,0% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 4 tentang perusahaan membuat aturan yang baku yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan, responden yang menyatakan sangat setuju 45,3%, setuju 33,3%, netral 12,0%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

2.4. Variabel Kinerja

Tanggapan responden atas pernyataan tentang variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Dari tabel 3.4 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan butir 1 yaitu tentang mutu pekerjaan dikaitkan dengan ketrampilan, ketepatan, ketelitian dan kebersihan karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, responden yang memberi tanggapan sangat

Tabel 3.4.

**Persentase (%) Tanggapan Responden pada Masing-masing
Pernyataan Variabel Kinerja**

Pertanyaan	Jawaban (%)					Jumlah (%)
	a	b	c	d	e	
Butir 1	37,3	37,3	16,0	2,7	6,7	100
Butir 2	36,0	38,7	16,0	2,7	6,7	100
Butir 3	37,3	34,7	18,7	2,7	6,7	100
Butir 4	42,7	32,0	16,0	2,7	6,7	100
Butir 5	37,3	37,3	16,0	2,7	6,7	100
Butir 6	38,7	33,3	18,7	2,7	6,7	100

Sumber : Data Kuesioner yang diolah

setuju sebesar 37,3%, setuju 37,3%, netral 16,0%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 2 tentang inisiatif meliputi kemampuan secara kuantitatif dalam melaksanakan pekerjaan atau seberapa cepat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan, yaitu responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 36,0%, setuju 38,7%, netral 16,0%, tidak setuju sebesar 2,7% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 3 tentang pengetahuan yang baik merupakan pengetahuan atau pemahaman karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya, responden yang menyatakan sangat setuju 37,3%, setuju 34,7%, netral 18,7%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju 6,7%.

Untuk pernyataan butir 4 tentang kerjasama adalah kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama dengan hasil yang memuaskan, responden yang menyatakan sangat setuju 42,7%, setuju 32,0%, netral 16,0%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 5 tentang kehandalan merupakan kemampuan karyawan dalam menguasai pekerjaan, responden yang menyatakan sangat setuju 37,3%, setuju 37,3%, netral 16,0%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

Untuk pernyataan butir 6 tentang pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan adalah pengukuran ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, responden yang menyatakan sangat setuju 38,7%, setuju 33,3%, netral 18,7%, tidak setuju 2,7% dan sangat tidak setuju sebesar 6,7%.

3. Analisis Data

3.1. Analisis Regresi

Analisis regresi berganda berfungsi untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan dapat dirumuskan sebagai berikut ini.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dari data yang diperoleh diadakan pengolahan dengan SPSS menghasilkan analisis regresi seperti tabel di bawah ini.

Tabel 3.5
Analisis Regresi (uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.685	1.277		.536	.594
	Total Quality Control (X1)	.433	.197	.292	2.196	.031
	Gugus Kendali Mutu (X2)	.531	.167	.365	3.170	.002
	Disiplin Kerja (X3)	.425	.202	.288	2.103	.039

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dari tabel 3.5 Analisis Regresi (Uji t), perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 16 memberikan hasil koefisien regresi dari masing-masing variabel diperoleh persamaan regresi dengan menggunakan regresi linier atas kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,685 + 0,433 X_1 + 0,531 X_2 + 0,425 X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Total Quality Control

X₂ = Gugus Kendali Mutu

X₃ = Disiplin Kerja

Dari persamaan tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

Pada konstanta (a) sebesar 0,685 yang bertanda positif untuk koefisien ini. Pada koefisien b₁ sebesar 0,433 yang bertanda positif, berarti jika ada peningkatan Total Quality Control (X₁) naik satu satuan maka Kinerja (Y) naik sebesar 0,433 tanpa ada faktor lain

Pada koefisien b₂ sebesar 0,531 yang bertanda positif, berarti jika Gugus Kendali Mutu (X₂) naik satu satuan maka Kinerja (Y) naik sebesar 0,531 tanpa ada faktor lain.

Pada koefisien b₃ sebesar 0,425 yang bertanda positif, berarti jika Disiplin Kerja (X₃) naik satu satuan maka produktivitas (Y) naik sebesar 0,425 tanpa ada faktor lain.

3.1.1. Uji t

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lainnya konstan dapat dilakukan uji t.

Dari perhitungan SPSS versi 16 yang disajikan dalam tabel 3.1 dapat dianalisis sebagai berikut:

Pengujian pengaruh variabel Total Quality Control (X₁) terhadap Kinerja (Y) bila variabel yang lain dianggap konstan. Dimana Ho menyatakan bahwa variabel Total Quality Control (X₁) tidak

berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) dan H_a menyatakan bahwa variabel *Total Quality Control* (X_1) berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian menentukan nilai t_{tabel} dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dengan uji satu sisi = 0,05 dengan tingkat kebebasan (df) = $n - k - 1 = 75 - 3 - 1 = 71$ maka diperoleh nilai t_{tabel} : 1,667 (lampiran 13) sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,196 (tabel 4.11 kolom t).

Dengan melihat besarnya nilai $t_{\text{hitung}} = 2,196$ dan nilai $t_{\text{tabel}} = 1,667$ dimana nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $2,196 > 1,667$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti H_a yang menyatakan ada pengaruh antara variabel *Total Quality Control* (X_1) terhadap Kinerja (Y) dapat diterima.

Pengujian pengaruh variabel Gugus Kendali Mutu (X_2) terhadap Kinerja (Y) jika variabel yang lain dianggap konstan. Dimana H_0 menyatakan bahwa variabel Gugus Kendali Mutu (X_2) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) dan H_a menyatakan bahwa variabel Gugus Kendali Mutu (X_2) berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian menentukan nilai t_{tabel} dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dengan uji satu sisi = 0,05 dengan tingkat kebebasan (df) = $n - k - 1 = 75 - 3 - 1 = 71$ maka diperoleh nilai t_{tabel} : 1,667 (lampiran 13) sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 3,170 (tabel 4.11 kolom t).

Dengan melihat besarnya $t_{\text{hitung}} = 3,170$ dan $t_{\text{tabel}} = 1,667$ dimana nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $3,170 > 1,667$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti H_a yang menyatakan ada pengaruh antara variabel Gugus Kendali Mutu (X_2) terhadap Kinerja (Y) dapat diterima.

Pengujian pengaruh variabel Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) jika variabel yang lain dianggap konstan. Dimana H_0 menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) dan H_a menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian menentukan nilai t_{tabel} dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dengan uji satu sisi = 0,05 dengan tingkat kebebasan (df) = $n - k - 1 = 75 - 3 - 1 = 71$ maka diperoleh nilai t_{tabel} : 1,667 (lampiran 13) sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,103 (tabel 4.11 kolom t).

Dengan melihat besarnya $t_{\text{hitung}} = 2,103$ dan $t_{\text{tabel}} = 1,667$ dimana nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $2,103 > 1,667$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti H_a yang menyatakan ada pengaruh antara Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) dapat diterima.

3.1.2. Uji F

Pengujian pengaruh variabel *Total Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), Disiplin Kerja (X_3) secara berganda terhadap variabel Kinerja (Y). Untuk itu dibuktikan dengan menggunakan uji F, sehingga diperoleh kesimpulan yang cukup beralasan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan perhitungan SPSS versi 16 dari tabel ANOVA berikut ini.

Dari tabel 3.6 dapat dilakukan pengujian sebagai berikut ini.

Pada hipotesis H_0 menyatakan bahwa *Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), Disiplin Kerja (X_3) secara berganda tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y), dan H_a menyatakan bahwa *Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), Disiplin Kerja (X_3) secara berganda berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian menentukan F_{tabel} dengan menggunakan tingkat keyakinan $\alpha = 5\%$ dengan tingkat kebebasan (df) = (k); ($n - k$) - 1 = (2); $(75 - 3) - 1 = 71$; maka diperoleh

Tabel 3.6
Analisis Regresi (Uji F)

ANOVA^b

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2720.450	3	906.817	116.378	.000 ^a
	Residual	553.230	71	7.792		
	Total	3273.680	74			

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X₃), Gugus Kendali Mutu (X₂), Total Quality Control (X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

nilai $F_{\text{tabel}} = 2,73$ (lampiran 14) sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 116,378 (tabel 3.6 kolom F).

Dengan melihat besarnya nilai $F_{\text{hitung}} = 116,378$ dan nilai $F_{\text{tabel}} = 2,73$ dan dimana nilai $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ atau $116,378 > 2,73$ dan F_{hitung} terletak pada daerah terima, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti H_a menyatakan bahwa *Quality Control* (X₁), Gugus Kendali Mutu (X₂), Disiplin Kerja (X₃) secara berganda berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) diterima. Dan juga nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka hasil pengujian pada

Quality Control (X₁), Gugus Kendali Mutu (X₂), Disiplin Kerja (X₃) secara berganda berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y).

3.1.3. Adjusted R Square

Nilai *Adjusted R Square* dimaksudkan untuk mengetahui berapa persen (%) sumbangan atau kontribusi dari variabel bebas (independen) yaitu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Nilai Adjusted R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.831	.824	2.791

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X₃), Gugus Kendali Mutu (X₂), Total Quality Control (X₁)

Dari tabel 3.7. dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,824 artinya bahwa secara berganda variabel independen yaitu *Quality Control* (X₁), Gugus Kendali Mutu (X₂), Disiplin Kerja (X₃) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja (Y) sebesar 82,4% dan sisanya 17,6% adalah kontribusi dari faktor-faktor lain atau di luar variabel penelitian ini.

D. SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Total Quality Control* (X₁), Gugus Kendali Mutu (X₂),

Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y), pada karyawan PT. Hartono Istana Teknologi Departemen *Multi Sourcing*, hal ini dibuktikan dengan :

1. Bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Total Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) secara parsial yang didasarkan pada hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel *Total Quality Control* (X_1) sebesar 2,196 dengan nilai signifikan 0,031; Gugus Kendali Mutu (X_2) sebesar 3,170 dengan nilai signifikan 0,002; Disiplin Kerja (X_3) sebesar 3,103 dengan nilai signifikan 0,039 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,667. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh masing-masing variabel *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja (Y) terbukti kebenarannya. Dimana semakin tinggi nilai/skor dari masing-masing variabel *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu, Disiplin Kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.
2. Bahwa secara berganda ada pengaruh positif dan signifikan variabel *Total Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3) terhadap Kinerja (Y) yang didasarkan pada hasil uji F test, diperoleh nilai F hitung sebesar 116,378 dengan nilai signifikan 0,000 lebih besar dari F tabel sebesar 2,73. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara berganda *Quality Control* (X_1), Gugus Kendali Mutu (X_2), Disiplin Kerja (X_3) berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y) terbukti kebenarannya. Dimana semakin tinggi nilai/skor keseluruhan variabel *Total Quality Control*, Gugus Kendali Mutu, dan Disiplin Kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung
- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Ating Sumantri, Sambas Ali, 2006. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Pustaka Setia. Bandung
- Atmosoeprapto. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Cardoso, Faustino Gomes. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta
- Cullen, Jack. 2004. *Memaksimalkan Kinerja* (Alih Bahasa Andi). Pustaka Bisnis Global. Yogyakarta
- Dessler, Gary. 1999. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta
- Djoko Santoso Moeljono. 2006. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Eko Ichtiarto. 2002. *Analisis Faktor-Faktor Budaya Organisasi dalam Kaizen yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Kadera-AR Indonesia di*

- Jakarta**). Program Pasca Sarjana Universitas Merdeka Malang (diakses bulan Juli 2009) [<http://www.economics-library.blogspot.com>]
- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. BPFE. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta
- Imai, Masaaki. 1991. *Kaizen: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan* (Alih Bahasa Mariani Gandamihardja). Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Kotter, John P. & Heskett, James L. 1998. *Corporate Culture and Performance* (Alih Bahasa Benyamin Molan). PT Prehalindo. Jakarta
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo. Jakarta
- Neal, James E., 2003. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Alih Bahasa Wawan Setiawan). Prestasi Pustaka. Jakarta
- Prijana. 2005. *Metode Sampling Terapan*. Humaniora. Bandung
- Singgih Santoso. 2000. *Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko. 1996. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Surya Darma. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Susilo Martoyo, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 2, BPFE, Yogyakarta
- Sutrisno Hadi. 2002. *Metodologi Research*. Jilid 3. Andi Offset. Yogyakarta